

TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN SERVICE QUALITY DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN TINGGI

**Oleh : C. Novi Primiani
FPMIPA IKIP PGRI Madiun**

**D. Wahyu Ariani
FE Universitas Atma Jaya Yogyakarta**

Abstract

Quality is at the top of most agenda and improving quality is probably the most important task facing any situation. Of course, we all know quality when we experience it, but describing and explaining it is a more difficult task. In our everyday life, we usually take quality for granted, especially when it is regularly provided. The best organizations, whether public or private, understanding quality and know its secret.

While, service quality characteristics especially education, are more difficult to define than those for physical products. This because they include many important subjective elements. For purposes of analysing quality it is more appropriate to view education as a service industry than as a production process. In TQM, staff members are known as internal customers and students or learners are primary external customers or clients.

This article describes Total Quality Management and Service Quality for improving higher education organization. Two cases in Total Quality Management, and Service Quality are discussed and analyzed to show a little example of higher education organization in Indonesia that has not been performed Total Quality Management and Service Quality yet. The Result of the analysis proves this. Then, authors also show how Total Quality Management as the philosophy can be achieved in higher education organization.

Key words: total quality management, service quality, higher education, quality culture.

Pendahuluan

Organisasi pendidikan adalah penghasil jasa pendidikan yang diharapkan masyarakat untuk mewujudkan kualitas sumber daya manusia melalui sistem dan hasil pendidikan yang berkualitas. Menurut Feigenbaum (1991), kualitas pendidikan adalah faktor kunci yang tidak nampak, namun terjadi di berbagai bidang yang ditentukan oleh para pelakunya dalam membuat keputusan tentang kualitas (Owlia dan Aspinwall, 1996). Kualitas ini sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan pelanggan, dan dapat dilihat secara kasar dengan meningkatnya jumlah pendaftar, peningkatan kepuasan pelanggan, akuntabilitas yang lebih besar, pelayanan pada pelanggan yang lebih baik, pengurangan biaya, dan sebagainya. Walaupun demikian, ada sisi lain yang harus dilihat dalam menentukan kualitas suatu organisasi pendidikan. Institusi pendidikan tinggi berbeda dengan organisasi bisnis. Pemuasan kebutuhan mahasiswa sebagai pelanggan bukan merupakan bentuk terpenting dari kesempurnaan organisasi pendidikan, melainkan kualitas output dan reputasi riset akademis yang merupakan nilai terpenting suatu organisasi pendidikan tinggi (Bolton, 1995).

Demikianlah, suara akademisi dan staf manajerial organisasi pendidikan tinggi memang tidak seragam. Di satu sisi, kualitas harus ditentukan dan diukur melalui standar *output*. Namun di sisi lain, pengukuran kualitas dalam sistem merupakan pedoman dasar bahwa selain *output* (keahlian dan pengetahuan yang meningkat) juga perlu penilaian proses (pengalaman pembelajaran) yang dapat memberikan ukuran kualitas secara tepat dalam sistem pendidikan tinggi yang kompleks (Hewitt dan Clayton, 1999). Dari perspektif pedagogik, kualitas bersifat subyektif. Untuk itu, pengukuran kualitas harus menyeluruh yang didasarkan pada *input*, pelanggan, dan produk atau jasa secara fundamental. Lulusan pendidikan tinggi memang dituntut untuk mempunyai pengetahuan, kemampuan intelektual, kemampuan untuk bekerja dalam organisasi modern, keahlian untuk berhubungan dengan orang lain, dan komunikasi (Harvey dan Green, 1993).

Artikel ini akan mengupas bagaimana penerapan *TQM* dan *Service Quality* dalam organisasi pendidikan tinggi terutama dari sisi pengelolaan organisasinya. Setelah bagian pendahuluan ini, bagian dua mengupas

konsep dan contoh analisis penerapannya yang tertuang dalam dua kasus mengenai *TQM* dari sisi pelanggan eksternal primer dan *Service Quality* dari sisi pelanggan eksternal primer. Bagian ketiga berisi bagaimana seharusnya konsep *TQM* tersebut diterapkan dalam organisasi pendidikan tinggi, dan bagian keempat merupakan bagian terakhir yang berupa penutup yang merupakan pelengkap tulisan ini.

Penerapan *Total Quality Management* dan *Service Quality* pada Organisasi Pendidikan Tinggi

Kualitas (*quality*) adalah keseluruhan ciri atau karakteristik produk dan jasa yang berkaitan dengan penekanannya untuk memenuhi kebutuhan tertentu (Feigenbaum, 1991). Menurut Patel (1994), komponen sistem kualitas meliputi: (1) kualitas pelanggan, yaitu apakah kualitas pelayanan mampu memberikan pada pelanggan apa yang mereka inginkan, yang diukur dari penggunaan jasa, misalnya kepuasan pelanggan atau keluhan pelanggan; (2) kualitas profesional, yaitu apakah pelayanan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan yang didefinisikan secara profesional, dan apakah prosedur dan standar profesional tersebut dapat dipercaya untuk menghasilkan produk atau jasa yang diinginkan; (3) kualitas proses, desain, dan operasi proses pelayanan menggunakan sumber daya dengan cara yang paling efisien untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Kualitas yang dicita-citakan ini membutuhkan keterlibatan seluruh pihak dalam organisasi bahkan menuntut perubahan budaya. Hal inilah yang disebut dengan *Total Quality Management (TQM)*.

Total Quality Management (TQM) pada pendidikan tinggi terwujud dalam interaksi antara pengajar dan mahasiswa di kelas, atau dalam penyesuaian dengan standar akreditasi atau penilaian. Sistem yang terstruktur tersebut dapat menciptakan organisasi pembelajar. Sudah saatnya organisasi pendidikan tinggi menerapkan prinsip-prinsip *TQM*, karena dapat mendatangkan manfaat dari inovasi yang ditemukan melalui praktek-praktek *TQM*. Kesulitan penerapan *TQM* pada berbagai institusi pendidikan tinggi disebabkan para staf tidak dapat mengerti bagaimana elemen-elemen kunci *TQM* seperti *statistical process control*, keterlibatan mahasiswa, kerja tim, dan sebagainya tersebut dapat digunakan dalam perkuliahan di kelas (Emulti

et al., 1996). Dalam pendekatan holistik, *TQM* merupakan kerangka kerja yang mendukung manajemen pelayanan. Menurut Ho dan Wearn (1996) serta Woon (2000), kerangka kerja tersebut meliputi: (1) kepemimpinan dan budaya kualitas, (2) komitmen, (3) keterlibatan secara penuh, (4) penggunaan informasi dan analisis, (5) perencanaan strategik, (6) pengembangan sumber daya manusia dan manajemen sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan, (7) kepemilikan terhadap masalah yang dihadapi, (8) manajemen kualitas proses, (9) adanya pengakuan dan penghargaan, (10) kualitas dan hasil operasi, (11) tindakan pencegahan, (12) kerja tim, dan (13) berfokus pada pelanggan dan kepuasan pelanggan.

Dalam pendidikan tinggi, filosofi *TQM* ini juga akan membantu meningkatkan moral, mengurangi biaya, memperbaiki performansi organisasi, dan menanggapi kebutuhan pelanggannya. Untuk itulah maka diperlukan efektivitas organisasi, partisipasi karyawan dalam penyelesaian masalah dan pembuatan keputusan, komunikasi efektif staf senior dan bawahannya, pendidikan dan pelatihan secara luas, desain yang baik dalam mengenal dan memberi penghargaan untuk memotivasi karyawan, visi yang berorientasi kualitas, *benchmarking* sebagai alat dalam *continuous improvement* untuk mewujudkan mahasiswa yang peduli, berpengetahuan, dan dapat melayani masyarakat, serta dukungan dari pimpinan (Emulti *et al.*, 1996).

Namun, *TQM* bukan satu-satunya alat untuk mencapai perbaikan dan kesempurnaan. Beberapa laporan hasil penelitian mengatakan bahwa program-program *TQM* menghasilkan perbaikan dalam kualitas, produktivitas, dan persaingan hanya 20 - 30 % dari perusahaan yang menerapkannya (Schonberger, 1992; Radolvisky *et al.*, 1996). *TQM* memang masih dipandang sebagai suatu filosofi yang sulit dicapai, apalagi di Indonesia yang budayanya masih jauh dari kerelaan untuk memberikan yang terbaik bagi pelanggan, serta masih terdapatnya berbagai ketidakkonsistenan dalam aturan, khususnya yang menyangkut organisasi pendidikan tinggi. Hambatan dalam penerapan *TQM* pada organisasi pendidikan tinggi seringkali berkaitan dengan misi idealis, kurang adanya kesepakatan dalam pengertian dan penerapan kualitas, kebebasan, dan kedewasaan akademik, dan kemampuan administratif (Matthew, 1993). Sebagai gambaran bagaimana *TQM* belum diterapkan pada salah organisasi pendidikan tinggi berikut adalah contoh

hasil analisis data yang dapat dikumpulkan penulis.

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui apakah *TQM* sudah dilaksanakan dalam organisasi pendidikan tinggi tersebut. Hal ini dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada pelanggan eksternal primer, yang dalam hal ini adalah mahasiswa program sarjana (S1). Variabel yang digunakan adalah (Sallis, 1993), sebagai berikut.

- (1) Pendapat responden terhadap kualitas secara keseluruhan
- (2) Pendapat responden tentang kemudahan mengakses perguruan tinggi tersebut
- (3) Pendapat responden tentang pelayanan seluruh staf akademik dan non akademik pada mahasiswa
- (4) Pendapat responden tentang kepemimpinan perguruan tinggi tersebut
- (5) Pendapat responden tentang kondisi lingkungan dan sumber daya fisik perguruan tinggi tersebut
- (6) Pendapat responden tentang pembelajaran dan pengajaran pada perguruan tinggi tersebut
- (7) Pendapat responden tentang fasilitas fisik yang tersedia bagi mahasiswa
- (8) Pendapat responden tentang kemampuan staf akademik dan non akademik
- (9) Pendapat responden tentang hubungan eksternal dengan masyarakat dan masalah pemasarannya.

Dalam penelitian ini digunakan pelanggan eksternal primer yang dalam hal ini adalah mahasiswa perguruan tinggi yang masih aktif diambil sebagai sampel. Setelah dilakukan uji validitas data dengan teknik koefisien korelasi *product moment pearson* dan reliabilitas data dengan *cronbach's alpha*, dilanjutkan dengan metode yang menguji beda pendapat responden dengan menggunakan *Friedmen Test (FR-test)*. Hasilnya adalah 76,6 % pelanggan menyatakan pelaksanaan elemen-elemen *TQM* pada suatu organisasi pendidikan tinggi tersebut buruk, atau *TQM* memang belum dilaksanakan di perguruan tinggi tersebut. Selanjutnya dengan menggunakan uji Friedman didapatkan bahwa nilai F_r lebih kecil dari $\chi^2_{0,05}$. Hal ini berarti tidak ada perbedaan terhadap penilaian tersebut atau dapat diartikan bahwa faktor pribadi yang ada pada masing-masing individu tidak mem-

punyai peran penting atau tidak berarti bagi mahasiswa selaku pelanggan eksternal primer dalam memberikan penilaian terhadap pelaksanaan filosofi *Total Quality Management* di organisasi pendidikan tinggi yang diteliti. Sedang yang termasuk dalam faktor individu ini dapat meliputi antara lain usia, jenis kelamin, lama studi, indeks prestasi, semangat belajar, latar belakang keluarga dan budaya, dari pelanggan eksternal primer tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perguruan tinggi tersebut belum melaksanakan *TQM*, baik secara total maupun parsial pada masing-masing elemennya.

Kondisi yang dialami organisasi pendidikan tinggi tersebut memang masih jauh dari pelaksanaan *TQM*. Hal ini disebabkan selain dari faktor internal dalam organisasi tersebut, faktor eksternal yang berupa regulasi pemerintah juga sangat mempengaruhi. Organisasi pendidikan tinggi di Indonesia memang belum berkembang bebas seperti halnya organisasi jasa atau perusahaan manufaktur.

Selanjutnya, temuan mengenai tidak terlaksananya *TQM* organisasi pendidikan tinggi tersebut didukung dengan hasil penelitian mengenai kualitas pelayanan (*service quality*) pada organisasi pendidikan tinggi yang sama. Kualitas pelayanan dapat dianalisis dengan melihat perbedaan antara apa yang diharapkan dengan apa yang sesungguhnya dijumpai di lapangan.

Kualitas pelayanan digambarkan oleh Parasuraman *et al.*, (1991) sebagai suatu bentuk dari sikap, berhubungan tetapi tidak ekuivalen dengan kepuasan, yang merupakan hasil perbandingan antara harapan (*expectation*) dengan kinerja (*performance*). Hal ini dapat dilakukan untuk menguji apakah filosofi memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan sudah dilaksanakan, di samping beberapa variabel pendukung *TQM* yang sudah diuji di depan.

Dalam pengertian kita sehari-hari, kata *service* atau layanan dikaitkan dengan hubungan antara penjual dan pembeli, dimana dalam hal ini penjual merupakan pihak yang memberikan sedangkan pembeli merupakan pihak yang meminta. Menurut Zeithaml (2000), kualitas pelayanan memiliki 5 dimensi, yaitu sebagai berikut.

- (1) *Tangibles* (Fisik), adalah fasilitas fisik, peralatan, penampilan karyawan dalam melayani konsumen.
- (2) *Reliability* (Keandalan), adalah kemampuan perusahaan untuk mem-

berikan pelayanan yang benar, tepat waktu dan dapat diandalkan.

- (3) *Responsiveness* (Perhatian), adalah kesediaan untuk membantu para konsumen dan memberikan pelayanan yang cepat.
- (4) *Assurance* (Jaminan), adalah kesediaan dan kesiapan karyawan untuk memberikan pelayanan.
- (5) *Emphaty* (Empati), adalah rasa peduli, perhatian secara pribadi yang diberikan kepada konsumen.

Instrumen *SERVQUAL* untuk mengukur kualitas pelayanan terdiri dari dua bagian, yaitu pertanyaan yang mengukur harapan konsumen dan pertanyaan yang mengukur persepsi konsumen terhadap organisasi pendidikan tinggi tersebut.

Langkah yang dilakukan terlebih dahulu adalah melakukan uji validitas dan reliabilitas kuesioner dengan data yang ada. Dalam penelitian ini digunakan teknik koefisien korelasi *product moment pearson* dan reliabilitas dengan *cronbach's alpha*. Selanjutnya, dilakukan penilaian kualitas pelayanan untuk setiap dimensi dengan cara membandingkan hasil penilaian tentang harapan terhadap kualitas pelayanan dan persepsi terhadap kualitas pelayanan tersebut. Hasil dari bagian pertama dan kedua ini yang kemudian dibandingkan untuk mendapatkan nilai selisih (*Gap Scores*) untuk setiap dimensi dari kelima dimensi yang diukur. Hasil penelitian mengenai kualitas pelayanan di organisasi pendidikan tinggi tersebut pada setiap dimensi kualitas pelayanan adalah buruk.

Total Quality Mangement (TQM) yang telah dibahas di depan, memang merupakan filosofi dan metodologi yang membantu organisasi termasuk organisasi penyedia jasa pendidikan untuk mengelola perubahan. Esensi dari *TQM* adalah perubahan budaya (*culture change*). Perubahan ini bertujuan memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan, baik pelanggan internal yang meliputi staf edukatif dan non edukatif maupun pelanggan eksternal primer yang meliputi para peserta didik atau siswa, pelanggan eksternal sekunder yang meliputi orang tua, pemberi beasiswa, dan pemilik perusahaan, serta pelanggan eksternal tersier yang meliputi pasar tenaga kerja, pemerintah, dan masyarakat luas. Kebutuhan dan harapan seluruh pelanggan dalam bisnis pendidikan tersebut akan dapat terwujud bila dapat dicapai kepuasan pemberi jasa yang juga merupakan pelanggan internal dan pengelola beserta

seluruh staf. Dan semua ini akan tercapai bila dapat terwujud *mutual trust* antara manajer yang dalam hal ini adalah pengelola bisnis jasa pendidikan dengan karyawan yaitu para pengajar dan staf non edukatif.

Penerapan Konsep *Total Quality Management* pada Organisasi Pendidikan Tinggi

TQM bukan pengendalian mutu (*quality control*) yang merupakan pengendalian mutu setelah proses produksi (*after-the-event process*). Namun *TQM* selalu memusatkan pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan mengadakan pengendalian mutu sejak awal. Hal ini juga berlaku untuk sektor pendidikan. Permasalahan di sektor pendidikan yang dapat diselesaikan dengan *TQM* antara lain masalah kurikulum, penggunaan sumber daya yang ada secara ekonomis, bagaimana mengendalikan peningkatan biaya, penggunaan teknologi dan pembelajaran, hubungan kerjasama dengan sektor lain, dan yang berhubungan dengan peraturan pemerintah.

Untuk dapat menerapkan *TQM* pada lembaga pendidikan, lebih dahulu ditinjau tujuan utama lembaga pendidikan tersebut menerapkan *TQM*. Tujuan utama lembaga pendidikan yang menerapkan filosofi *TQM* adalah memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Organisasi yang baik harus menciptakan dan memelihara kedekatan hubungan dengan pelanggan. Kualitas harus disesuaikan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan. Kualitas adalah apa yang diinginkan dan diharapkan pelanggan, baik pelanggan internal (yaitu semua pihak yang berada dalam lingkungan pendidikan) maupun eksternal (yaitu semua pihak yang berada di luar lingkungan pendidikan tetapi sangat berpengaruh pada industri jasa pendidikan tersebut, seperti masyarakat), dan bukan apa yang dianggap oleh lembaga pendidikan sebagai yang terbaik.

Kesulitan yang dialami lembaga pendidikan adalah pelanggan pendidikan ikut memerankan peran penting dalam mutu belajarnya. Pelanggan mempunyai fungsi yang unik dalam menentukan mutu dari apa yang mereka terima dari dunia pendidikan. *TQM* menekankan pada kedaulatan pelanggan, sehingga banyak bertentangan dengan konsep lama. Pendidikan dan pelatihan bagi pengajar dalam konsep dan pemikiran mengenai kualitas adalah elemen penting dalam perubahan budaya. *TQM* lebih dari sekedar

menyenangkan dan membuat pelanggan lembaga pendidikan tersenyum, melainkan mengenai kemampuan lembaga pendidikan mendengarkan dan masuk dalam dialog mengenai ketakutan dan inspirasi orang-orang atau pihak-pihak yang terlibat di dalamnya.

Pendidikan adalah menyangkut orang yang belajar. *TQM* di sektor pendidikan menyangkut mutu pengalaman peserta didik atau siswa. Siswa adalah pelanggan primer. Tanpa kemampuan untuk memenuhi pendidikan yang dibutuhkan, tidak akan mungkin untuk suatu lembaga pendidikan dikatakan telah mencapai *TQM*. Sebuah lembaga pendidikan mempunyai kewajiban untuk membuat siswa menyadari adanya berbagai macam metode belajar yang tersedia baginya.

Banyak orang mempelajari bagaimana menggunakan prinsip *TQM* di kelas. Beberapa elemen mungkin terlibat dalam cara ini. Diawali dengan menyusun misi yang akan dicapai oleh siswa dan pengajar. Dari sini negosiasi dilakukan mengenai bagaimana dua bagian tersebut akan dapat mencapai misi, gaya belajar dan mengajar dan sumber daya yang dibutuhkan. Siswa dapat membicarakan rencana kegiatannya untuk memberikan petunjuk dan motivasi. Penyusunan *feedback* dengan mengadakan evaluasi bagi setiap siswa sangat penting untuk proses pembentukan jaminan kualitas (*quality assurance*). Evaluasi harus merupakan proses yang berjalan terus-menerus dan tidak boleh ditinggalkan sebelum siswa menyelesaikan sekolah tersebut. Hasil evaluasi pun harus didiskusikan dengan para siswa. Namun bukan berarti lembaga pendidikan yang telah menerapkan filosofi *TQM* selalu memberikan nilai “A” bagi para siswanya bagaimana pun kondisi siswa tersebut.

Pengenalan pelaksanaan *TQM* tidak luput dari hambatan-hambatan yang dialami, khususnya untuk sektor pendidikan. Kenyataannya, pelaksanaan *TQM* merupakan pekerjaan yang berat dan memerlukan waktu lama untuk mengadakan perubahan budaya untuk *quality improvement*. *TQM* membutuhkan suatu kepemimpinan dan merupakan tantangan dan perubahan yang luar biasa dalam dunia pendidikan. *TQM* memerlukan waktu yang lama dan ketaatan staf atau manajer senior dalam pelaksanaannya. Ketakutan terhadap metode atau cara baru merupakan hambatan yang besar dalam penerapan filosofi *TQM*. Takut akan ketidaktahuan, takut mengerjakan segala sesuatu dengan cara yang berbeda, takut percaya pada orang lain, takut membuat kesalahan,

dan sebagainya. Seluruh staf tidak akan dapat memberikan yang terbaik bila mereka tidak dipercaya dan tidak didengarkan. *TQM* tidak dapat dipisahkan dari rencana strategis yang digunakan untuk mencapai misi organisasi.

Oleh karena berbagai kesulitan dan hambatan dalam penerapan *TQM* tersebut, ada beberapa hal yang penting dan harus diperhatikan dalam menerapkan filosofi tersebut pada lembaga pendidikan. Menurut Sharples *et al.* (1994), yang paling penting dapat untuk melaksanakan *TQM* di lembaga pendidikan adalah Sebagai berikut.

(1) Tanggungjawab dan dukungan (*commitment*)

Komitman yang dimaksud adalah komitmen dari pimpinan lembaga pendidikan yang dikomunikasikan pada semua pihak dalam lembaga pendidikan tersebut. Sehingga timbul komitmen dari semua pihak dalam organisasi atau lembaga pendidikan tersebut.

(2) Pendidikan dan Pelatihan (*education and training*)

Pendidikan dan pelatihan tersebut bukan hanya untuk karyawan pelaksana atau bagian administrasi, melainkan untuk semua pihak atau semua staf, baik staf edukatif maupun non edukatif. Pendidikan dan pelatihan ini ditujukan untuk kesiapan dalam menghadapi perubahan dan per-baikan.

(3). Penerapan dan praktek (*application and practice*)

Sebagai suatu filosofi, *TQM* akan memberikan manfaat bila dipraktekan atau dilaksanakan. tanpa ada pelaksanaan atau praktek tersebut maka filosofi *TQM* hanya merupakan slogan yang berisi omong kosong belaka.

(4) Standarisasi dan pengenalan (*standardization and recognition*)

Perlu adanya keseragaman dalam penerapan *TQM* sehingga kualitas jasa yang disampaikan merupakan jasa yang bersifat standar (*robust*). Selain itu, *TQM* harus diperkenalkan pada seluruh pihak dalam organisasi atau lembaga pendidikan tersebut, sehingga penerapannya dapat seragam.

Selanjutnya, prinsip *TQM* yang dapat diterapkan di dunia bisnis dapat juga diterapkan di dunia pendidikan dan seringkali disebut dengan *Total Quality Education* atau *Total Quality School*. Yang paling penting adalah bagaimana kepemimpinan di sektor atau lembaga pendidikan tersebut memfokuskan pada sistem daripada mengejar masalah-masalah manajemen

secara mikro. Jadi, kepemimpinan yang tangguh tersebut digunakan sebagai kekuatan dalam mengadakan perbaikan-perbaikan sistem. Menurut Fusco (1994), karakteristik atau syarat agar *TQM* dapat diterapkan di sektor atau lembaga pendidikan antara lain, lembaga pendidikan tersebut harus mempunyai hal-hal sebagai berikut.

(1) Kepemimpinan yang kuat

Filosofi *TQM* yang telah diubah menjadi *TQE* atau *TQS* akan dapat diterapkan bila ada dukungan dan komitmen dari para pimpinan. Pimpinan di suatu lembaga pendidikan meliputi kepala sekolah atau rektor atau direktur program yang harus mendukung penerapan dan pelaksanaan filosofi tersebut. Bahkan filosofi tersebut hanya akan terwujud bila dilaksanakan secara menyeluruh, bukan hanya departemental. Bahkan, para pengajar dan seluruh staf beserta mahasiswa sebagai pelanggan ikut serta terlibat dalam pelaksanaan filosofi tersebut.

(2) Perbaikan-perbaikan sistem secara berkesinambungan

Sistem merupakan serangkaian proses yang merupakan satu kesatuan dan saling terkait satu sama lain. Sistem pada suatu lembaga pendidikan menyangkut berbagai permasalahan yang sangat luas, mulai dari sistem penerimaan staf pengajar dan non pengajar sampai pada sistem penerimaan mahasiswa. Dari penerapan visi dan misi suatu lembaga pendidikan hingga penyusunan kurikulum. Semua sistem tersebut tentu saling terkait. Untuk dapat menerapkan filosofi *TQE/ TQS*, sistem tersebut harus selalu dibenahi, diperbaiki, dan disempurnakan secara berkesinambungan dengan memegang pada pedoman "*quality first*".

(3) Metode statistik

TQE/ TQS yang kita kenal sebagai filosofi manajemen kualitas bukan berarti hanya merupakan slogan atau target yang pencapaiannya tanpa bukti. Oleh karenanya, setiap personil yang ada di atasnya atau yang berpijak pada filosofi tersebut harus berani berbicara berdasarkan data atau fakta. Demikian pula penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, juga belum terbukti tanpa hitungan-hitungan kuantitatif. Jadi, kualitas bukan hanya bersifat kualitatif, tetapi juga bersifat kuantitatif.

(4) Memiliki visi dan nilai bersama

Nilai dan visi yang sama mengandung arti penting dalam mencapai kata sepakat. Sepakat dalam arti sepakat untuk menjadikan kualitas sebagai *the way of life* dan *TQE/TQS* sebagai filosofi yang akan merubah budaya yang semula berorientasi pada hasil menjadi berorientasi pada proses yang berkualitas.

(5) Pesan dan perilaku yang konsisten yang perlu disampaikan kepada pelanggan

Industri jasa, khususnya pendidikan memang sulit dilihat hasilnya. Bagaimana pendidikan yang berkualitas sulit dicari pengukurannya. Hingga saat ini, lembaga pendidikan dikatakan berkualitas apabila lulusannya dapat bekerja di tempat yang enak. Namun harus kita ingat, apakah tempat yang enak itu relevan dengan kemampuan yang dimilikinya? Oleh karena itu, dalam filosofi *TQE/TQS* mereka yang nantinya akan lulus dari suatu lembaga pendidikan sebaiknya ditempatkan sebagai pelanggan. Walaupun ada sebagian orang yang menganggapnya sebagai input, tetapi hal ini merupakan anggapan kedua. Sebagai pelanggan, mereka tentu ingin mendapatkan pelayanan yang baik dan memuaskan. Pelayanan yang baik tersebut dapat mereka rumuskan dan mereka minta pada para karyawan dan pengajar sebagai pemberi jasa yang berhubungan secara langsung dengan pelanggan, atau pada pimpinan unit (dekan, ketua jurusan, dan sebagainya) sebagai pemberi jasa yang secara tidak langsung berhubungan dengan pelanggan. Oleh karena itu, pihak pemberi jasa baik yang langsung maupun tidak langsung berhubungan dengan pelanggan tersebut harus mempunyai satu kata sepakat dan konsisten dengan apa yang menjadi keputusannya.

Di sisi lain, dalam industri manufaktur, pelaksanaan *Total Quality Management (TQM)* harus berpasangan dengan pelaksanaan *Just In Time (JIT)* baik sebagai filosofi untuk menghilangkan pemborosan pada semua sektor yang ada maupun *Just In Time* sebagai teknik pengendalian persediaan, penjadwalan, penyediaan produk dan sebagainya. Sektor jasa pendidikan juga dapat menerapkan *Just In Time* dalam mendukung pelaksanaan filosofi *Total Quality Management* atau *Total Quality Education*. Pendidikan yang menganut prinsip *Just In Time* dapat ditunjukkan dengan partisipasi dari

para peserta didik. Para peserta didik harus aktif dengan para staf akademik atau pengajar sebagai fasilitator. Para peserta didik juga harus didorong untuk selalu bekerja sama dengan orang lain. Prinsip utama *JIT* di sektor pendidikan tersebut adalah semua peserta didik lebih terlibat dalam proses, adanya rasa memiliki terhadap organisasi atau lembaga pendidikan tersebut, menggunakan pengalaman yang dimiliki untuk mencapai keberhasilan, adanya dukungan atau komitmen semua pihak. Pembelajaran yang efektif adalah pembelajaran yang menggunakan filosofi *JIT* yang dicapai dengan simulasi atau dengan proses partisipasi aktif lain.

Penerapan *Just In Time* dalam pendidikan juga tidak terlalu banyak berbeda dengan penerapannya di sektor manufaktur. Pada dasarnya *JIT* menghendaki perubahan pikiran, mempertanyakan kondisi yang telah mantap, menghilangkan pemborosan atau segala aktivitas yang tidak perlu, menyusun kembali tata letak organisasi (*layout*), penyederhanaan dalam kegiatan operasi, mengembangkan fleksibilitas, mengubah pengukuran-pengukuran, mencapai perbaikan terus-menerus dan berkesinambungan, dan mutu. Menurut Tatikonda (1993), pemborosan yang terjadi pada sektor pendidikan yang harus dihindari oleh *JIT* antara lain topik yang berulang atau sama pada lebih dari satu mata kuliah, pemberian *pre-test* mengenai materi yang akan disampaikan terlalu berlebihan, sehingga hanya akan menimbulkan pengerjaan kembali produk cacat atau tidak ada proses pembelajaran yang baru, pengenalan setiap mata kuliah secara berlebihan yang sebenarnya tidak perlu diberikan, pengaturan heregistrasi yang rumit dan memakan waktu lama, dan masih banyak lagi. Oleh karena itu, mata kuliah-mata kuliah yang akan disampaikan perlu mengikuti logika dalam *group of technology*, yaitu dengan membagi mata kuliah-mata kuliah tersebut kedalam beberapa induk yang besar dan para dosen pengampu mata kuliah dalam satu bagian harus selalu mengadakan pembicaraan atau pembahasan mengenai materi-materi tersebut. Selain itu, pelayanan administrasi juga harus mengadakan perbaikan diri, dalam arti pemberian pelayanan kepada pelanggan eksternal primer yang dalam hal ini adalah peserta didik, harus cepat dan tepat. Hal ini akan dapat terlaksana dengan baik bila ada komitmen dari semua pihak dan didukung sarana dan prasarana yang memadai.

Selanjutnya, dalam industri jasa pendidikan, kualitas suatu jasa pen-

didikan juga sangat penting, yaitu penilaian kualitas oleh pelanggan yang menikmati secara langsung jasa pendidikan yang ditawarkan. Istilah lain untuk *Kaizen* adalah *Continuous Improvement* dan *Six Sigma*, di mana konsep ini dilandasi dengan *do it right the first time* dengan pantang menerima, memproses, dan melanjutkan produk cacat. Perbaikan dalam proses itulah yang selalu ditekankan dalam konsep ini. Jasa pendidikan sebagai output memang tidak dapat kita perbaiki. Yang dapat kita perbaiki adalah proses penyelenggaraan program dan penyediaan jasa pendidikan.

Sementara itu, perbaikan secara terus-menerus dan berkesinambungan dapat dilakukan dengan cara mengadopsi praktek-praktek atau proses yang terbaik dari organisasi penyelenggara program dan penyediaan jasa pendidikan lain ke dalam organisasi kita dengan disesuaikan dengan kondisi yang kita miliki. Cara ini kita kenal dengan *benchmarking*. Bila cara ini yang kita tempuh, maka keterbukaan dari lembaga pendidikan atau organisasi penyelenggara program dan penyedia jasa pendidikan baik organisasi sebagai pengadopsi maupun yang diadopsi. Sedang cara yang dilakukan oleh Amerika untuk mengejar ketinggalannya dari Jepang dalam pengendalian mutu penyelenggaraan program adalah dengan membuat lompatan jauh ke depan atau membongkar proses yang selama ini dilakukan menjadi suatu proses yang baru dan lebih baik. Cara ini kita kenal dengan *reengineering*. Bila cara ini yang kita tempuh maka pembongkaran yang dilakukan harus secara menyeluruh sampai ke akar-akarnya.

Selanjutnya, dalam penerapan *TQM* pada industri jasa pendidikan, menurut Herbert *et al.* (1995) ada empat pendekatan atau cara yang dapat digunakan, yaitu sebagai berikut.

- (1) Menggunakan filosofi atau prinsip *TQM* dalam memperbaiki fungsi operasi dan administrasi pada sebuah lembaga pendidikan

TQM adalah filosofi perbaikan secara terus-menerus dan berkesinambungan yang dapat menyediakan bagi lembaga pendidikan seperangkat alat-alat untuk dapat memenuhi atau melebihi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan. Keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggan yang dalam hal ini adalah pelanggan internal maupun eksternal terhadap seluruh kegiatan operasional dan administrasi suatu lembaga pendidikan. Oleh karena itu prinsip *TQM* harus diperkenalkan dan

diterapkan pada fungsi-fungsi akademis dan non akademis.

Pelanggan tentu saja menginginkan pelayanan yang diberikan oleh bagian administrasi tepat waktu, cepat, benar, dan memuaskan. *TQM* sebagai suatu filosofi dapat digunakan untuk mengadakan perbaikan-perbaikan dalam memberikan pelayanan tersebut. Perbaikan tersebut bukan berupa perubahan total, tetapi perubahan kecil setiap hari dan menyangkut perubahan hingga hal-hal yang kecil dengan menganut prinsip *Kaizen* yaitu *little better everyday*.

(2) Memasukkan *TQM* sebagai salah satu mata kuliah

Kombinasi perubahan lingkungan eksternal dan tekanan dunia bisnis membuat *TQM* menjadi isu yang sangat penting pada suatu lembaga pendidikan. Bila *TQM* telah digunakan sebagai suatu pendekatan dalam mengelola bisnis jasa pendidikan, maka secara logis juga harus dapat dimasukkan dalam kurikulum, dalam artian pada lembaga pendidikan tersebut terdapat mata kuliah yang khusus berbicara mengenai *Total Quality Management*. Hal ini mendorong lembaga-lembaga pendidikan untuk mengidentifikasi pelanggan primer dan memberikan kesempatan untuk mempelajari prinsip *TQM*.

(3) Menggunakan *TQM* sebagai metode pengajaran di kelas

Hal ini berarti *TQM* harus dijadikan sebagai inti dari proses pembelajaran yang dilakukan. Menurut Peak (1995), *TQM* dapat digunakan sebagai metode pengajaran di kelas dengan beberapa cara, antara lain:

a. *TQM* menawarkan pendekatan sistematis untuk perbaikan secara terus-menerus

Hal ini berarti bahwa pendidik tidak bekerja sendiri, tetapi ada partisipasi semua pihak yang terkait seperti peserta didik, orang tua, pendidik, karyawan, dan orang-orang dalam dunia bisnis yang menggunakan lulusan suatu lembaga pendidikan.

b. *TQM* menyediakan seperangkat alat statistik

Alat-alat statistik tersebut digunakan untuk menemukan akar penyebab permasalahan dan mencari cara menghilangkannya.

c. *TQM* menginginkan pekerjaan yang bermutu

Dalam filosofi *TQM*, kualitas bukan hanya kualitas produk atau jasa, melainkan yang terpenting adalah kualitas proses. Di sektor pendidikan,

proses tersebut adalah proses penyelenggaraan program dan penyediaan jasa pendidikan. Jadi proses tersebut juga harus selalu mengutamakan mutu dengan menomorsatukan kepuasan pelanggan.

- d. TQM menyediakan kata-kata yang umum untuk pendidik dan eksekutif bisnis

Pendidik menulis kembali apa yang telah diuraikan Deming, yaitu Plan-Do-Check-Action atau Plan-Do-Study-Action. Siklus ini akan digunakan dalam memperbaiki proses pengajaran atau penyediaan jasa pendidikan.

Dengan menggunakan *TQM*, peran pendidik ditransformasikan atau diubah dari pemberian informasi kepada peserta didik menjadi mendengarkan peserta didik dan menjadi fasilitator yang membantu peserta didik dalam proses belajar-mengajar. Peran pengajar yang menggunakan filosofi *TQM* adalah mengembangkan budaya di mana peserta didik mengetahui tujuan dari apa yang mereka buat. Idenya adalah, bahwa mereka ingin belajar dan membantu mereka aktif dalam proses pendidikan tersebut.

Pada suatu sekolah atau lembaga pendidikan yang menganut filosofi *TQM* akan menghindari testing atau ujian sebagai pengukur keberhasilan peserta didik. Pada *point* ketiga dalam *Deming's 14 Points* yang mengatakan "Hentikan pengujian untuk meningkatkan kualitas", maka dikatakan bahwa pengujian hanya akan menunjukkan penyimpangan dari filosofi *TQM* dengan *Continuous Quality Improvement*-nya. Penggunaan alat-alat statistik dan teknik-teknik Deming akan membantu dalam mencapai keberhasilan penerapan *TQM* dalam jangka pendek. *CQI* menghendaki usaha yang terus-menerus dengan perubahan budaya sehingga keberhasilan *TQM* dalam jangka panjang juga akan tercapai. *TQM* memang dapat digunakan untuk meningkatkan mutu proses belajar sehingga akhirnya akan meningkatkan mutu pengetahuan yang diperoleh para peserta didik.

- (4) Menggunakan *TQM* untuk mengelola kegiatan-kegiatan penelitian

Suatu lembaga pendidikan tinggi atau universitas mempunyai misi utama yaitu pendidikan/ pengajaran, penelitian, dan pelayanan atau pengabdian pada masyarakat. Kegiatan penelitian tidak pernah terlepas dari tri dharma perguruan tinggi. Dalam melaksanakan penelitian juga perlu pengelolaan terhadap sumber daya untuk penelitian tersebut. Oleh karena itu perlu pendi-

dikan dan pelatihan dalam kegiatan penelitian tersebut. Selain itu, komitmen dari pimpinan untuk dapat mendukung kegiatan tersebut sangat diperlukan disamping komitmen dari para peneliti itu sendiri. Hasil penelitian tersebut juga harus selalu diperbaiki dan disempurnakan. Bisa jadi, penelitian tersebut dilakukan atas permintaan dari pihak tertentu yang mempercayai lembaga pendidikan tersebut untuk meneliti permasalahan yang terjadi pada pihak yang meminta penelitian tersebut. Sehingga, pihak yang meminta dilakukannya penelitian itulah pelanggannya di mana kepuasannya harus diwujudkan dengan berpedoman pada filosofi *TQM*.

Metode-metode yang digunakan dalam penerapan *TQM* dan *CQI* untuk sektor industri atau perdagangan dapat juga digunakan pada lembaga-lembaga pendidikan. Lebih jauh lagi, penerapan *TQM* dan *CQI* dapat meningkatkan kemampuan lembaga pendidikan tersebut untuk menyediakan lulusan yang bermutu, dalam berbagai program kemampuan atau keilmuan dan keterampilan atau kejuruan.

Namun demikian, penerapan filosofi *TQM* di sektor pendidikan ini bukannya tanpa kendala. Menurut Hittman (1993), ada beberapa hambatan yang sering dihadapi dalam menerapkan filosofi tersebut, antara lain sebagai berikut.

- (1) Sasaran dari berbagai metode perbaikan kualitas tradisional pada lembaga-lembaga pendidikan hanya berupa kesesuaian terhadap standar
- (2) Standar jaminan kualitas seringkali disusun terlalu rendah atau terlalu tinggi, sehingga program-program pendidikan akan mengalami kesulitan dalam pencapaiannya.
- (3) Definisi klasik mengenai jaminan kualitas terlalu sempit.
- (4) Pendekatan yang mutakhir mengkonsentrasikan hanya pada performansi pengajaran dan mengurangi penekanan pada kontribusi dari hal-hal yang bukan berkaitan dengan pengajaran.
- (5) Pendekatan yang mutakhir yang hanya menekankan pada instruktur pendidikan.

Kesuksesan dalam penerapan *TQM* di suatu lembaga pendidikan tergantung dari visi yang digunakan oleh para guru atau dosen, guru besar, dan para pemimpin departemen. Sasarannya adalah memperbaiki proses belajar dengan memberdayakan para peserta didik dan meningkatkan tanggungjawabnya

dalam proses belajar.

Filosofi *TQM* memang selalu menuntut perubahan dan perbaikan, sehingga membutuhkan waktu lama dalam penerapannya. Perubahan dan perbaikan tersebut antara lain meliputi metode pengajaran, prestasi peserta didik, komunikasi, pelayanan misalnya dalam penyediaan kantin, transportasi, pemeliharaan, dan pembelian. Dengan kesadaran untuk selalu melakukan perbaikan secara berkesinambungan maka filosofi *TQM* akan terlaksana dan tujuan lembaga pendidikan untuk meningkatkan mutu dapat tercapai.

TQM di suatu lembaga pendidikan tidak mahal dan bukan bertujuan untuk membuat kekacauan, melainkan diharapkan dapat melibatkan seluruh sumber daya yang dimiliki untuk mencapai mutu pendidikan yang lebih baik. Di bawah payung *TQM* yang lebih menekankan pada budaya daripada teknik, lembaga-lembaga pendidikan akan bekerja sebagai partner dalam menyediakan kurikulum atau rencana program untuk mendukung *TQM* untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Penutup

Total Quality Management (TQM) memang merupakan suatu proses dan filosofi dasar yang akan berhasil bila diterapkan secara serentak pada semua level dalam organisasi. Penerapan *TQM* tidak memerlukan peralatan atau sistem manajemen baru, melainkan komitmen atau kesadaran untuk mengadakan perubahan budaya yang berorientasi pada peningkatan kualitas dan perbaikan seluruh proses secara terus-menerus, menyeluruh, dan berkesinambungan. *TQM* memang dapat diterapkan dalam organisasi apa pun tak terkecuali. Dengan memperhatikan cara penerapannya, dalam bidang apa saja filosofi tersebut diterapkan, dan bagaimana mensiasati kendala dan hambatan yang menghalangi penerapan tersebut pada organisasi pendidikan tinggi, maka pelaksanaan yang membutuhkan waktu lama tidak akan terasa. Selain itu, apabila diikuti dengan benar maka keberhasilan akan berada di tangan, baik individu maupun organisasi.

Daftar Pustaka

- Bolton, A. 1995. A Rose By Any Other Name: TQM In Higher Education. *Quality Assurance in Education*, 3 (2), 13-18. Diakses dari www.emerald-library.com tanggal 3 April 2001.
- Emulti, D., Kathwala, Y., dan Manippallil, M. 1996. Are Total Quality Management Programs In Higher Education Worth The effort ? *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13 (6), 29-44. Diakses dari www.emerald-library.com tanggal 8 Mei 2001.
- Feigenbaum, A.V. 1991, *Total Quality Control* (3 rd edition). New York: McGraw-Hill.
- Harvey, L. dan Green, D. 1994. Defining Quality. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 18 (1), 9-34. dari CD-ROM.
- Herbert, F. J., Dellana, S. A., dan Bass, K. E. 1995. Total Quality Management In Business School: The Faculty Viewpoint. *Sam Advanced Management Journal*, Autumn, 20-34. Dari CD-ROM.
- Hewitt, F. dan Clayton, M. 1999. Quality and Complexity Lessons From English Higher Education. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16 (9), 838-858. Diakses dari www.emerald-library.com tanggal 15 Juli 2001.
- Hittman, J. A. 1993. TQM and CQI in Postsecondary Education. *Quality Progress Journal*, 77-80. Dari CD-ROM.
- Ho, S.K., dan Wearn, K. 1996. A TQM Model For Higher Education and Training. *Training for Quality Journal*, 3 (2), 25-33. Diakses www.emerald-library.com tanggal 2 Agustus 2001.
- Matthew, W. 1993. The Missing Element in Higher Education. *Journal of Quality and Participation*, 4 (2), 35-42. Diakses www.emerald-library.com tanggal 5 April 2000.
- Owlia, M.S. dan Aspinwall, E.M. 1996. TQM In Higher Education- A Review. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 14 (5), 527-543. Diakses www.emerald-library.com tanggal 5 Mei 2001.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., dan Berry, L.L. 1991. Refinement and Re-assessment of The Servqual Scale. *Journal of Retailing*, 67, Winter, 420-450. Dari CD-ROM.
- Patel, A. 1994. Quality Assurance (BS5750) in Social Services Departments. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 7 (2), 26-32. Diakses www.emerald-library.com tanggal 3 Agustus 2001.
- Peak, M. P. 1995. TQM Transforms The Class. *Management Review*, September, 13-18. Dari CD-ROM.
- Radolvisky, Z.D., Gotcher, J.W., dan Slattsveen, S. 1996. Implementing Total Quality Management: Statistical Analysis of Survey Results. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13 (1), 10-23. Diakses dari www.emerald-library.com tanggal 10 Maret 2001.
- Sallis, E. 1993. *TQM in Higher Education*. Kogan Page Educational Management Series. London: Kogan Page.
- Schonberger, R. 1992. Total Quality Management Cuts a Broad Swathe - Though Manufacturing and Beyond. *Organizational Dynamics*, Spring, 16-27. Dari CD-ROM.
- Sharples, K. A., Slusher, M., Swaim, M. 1996. How TQM Can Work In Education. *Quality Progress*, May, 75-78. Dari CD-ROM.
- Tatikonda, L. U. 1993. CMA, JIT Can Save Accounting Education: Eliminate Waste and Change The Status Quo, *Management Accounting Journal*, December. Dari CD-ROM.
- Woon, K.C. 2000. TQM Implementation: Comparing Singapore's Service and Manufacturing Leaders. *Managing Service Quality*, 10 (5), 318-331. Diakses dari www.emerald-library.com tanggal 12 Agustus 2001.
- Zeithaml, V.A. 2000. Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 28 (1), 67-85. Dari CD-ROM.